

# DOCUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

Facultad de Administración

No. 75, ISSN: 0124-8219  
Marzo de 2011

## Diagnóstico del sector de derivados cárnicos en el período 2003-2008

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
María Fernanda Delgado Mera  
Johanna Margoth Fajardo Cárdenas  
Edgar Mauricio Rubio Rubio  
Claudia Lorena Torres Castañeda



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración



Universidad del Rosario  
Facultad de Administración

# **Diagnóstico del sector de derivados cárnicos en el período 2003-2008**

Documento de Investigación No. 75

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
María Fernanda Delgado Mera  
Johanna Margoth Fajardo Cárdenas  
Edgar Mauricio Rubio Rubio  
Claudia Lorena Torres Castañeda

Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad - CEEP  
Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE)

Universidad del Rosario  
Facultad de Administración  
Editorial Universidad del Rosario  
Bogotá D.C.  
Marzo 2011

Diagnóstico del sector de derivados cárnicos en el periodo 2003-2008 / Hugo Alberto Rivera Rodríguez...[et al.].— Centro de Estudios Empresariales para la Perdurabilidad – CEEP, Grupo de Investigación en Perdurabilidad Empresarial (GIPE), Facultad de Administración, Universidad Colegio Mayor de Nuestra Señora del Rosario. Bogotá: Editorial Universidad del Rosario, 2011. 46 p.— (Documento de Investigación; 75)

ISSN: 0124-8219

Análisis de Mercado - Bogotá (Colombia) - 2003-2005 / Análisis Estructural de Sectores Estratégicos - Bogotá (Colombia) - 2003-2005 / Competencia Industrial - Bogotá (Colombia) - 2003-2005 / Planificación Del Mercado - Bogotá (Colombia) / Productos Carnicos - Industria - Bogotá (Colombia) – 2003-2005 / I. Rivera Rodríguez, Hugo Alberto / II. Delgado Mera, María Fernanada / III. Fajardo Cárdenas, Johanna Margoth / IV. Rubio Rubio, Edgar Mauricio / V. Torres Castañeda, Claudia Lorena / VI. Título. / VII. Serie.

664.90688 SCDD 20

Hugo Alberto Rivera Rodríguez  
María Fernanda Delgado Mera  
Johanna Margoth Fajardo Cárdenas  
Edgar Mauricio Rubio Rubio  
Claudia Lorena Torres Castañeda

Corrección de estilo

Diagramación  
Precolombi EU-David Reyes

Editorial Universidad del Rosario  
<http://editorial.urosario.edu.co>

ISSN: 0124-8219

\* Las opiniones de los artículos sólo comprometen a los autores y en ningún caso a la Universidad del Rosario. No se permite la reproducción total ni parcial sin la autorización de los autores.  
Todos los derechos reservados.

Primera edición: marzo de 2011  
Impresión:  
Impreso y hecho en Colombia  
*Printed and made in Colombia*

## Contenido

Índice de tablas.....	4
Índice de gráficos .....	5
1. Introducción .....	7
2. Análisis estratégico del sector derivados cárnicos años 2003-2008 ...	9
2.1. Hacinamiento cuantitativo .....	9
a. Seleccionar un indicador .....	9
b. Calcular el indicador .....	10
c. Cálculos estadísticos .....	13
d. Ubicar las empresas por zonas de desempeño .....	15
2.2. Hacinamiento cualitativo .....	16
Categorías estudiadas .....	16
2.3. Levantamiento del panorama competitivo.....	20
2.3.1. Necesidades débilmente atendidas.....	23
2.3.2. Manchas blancas .....	25
2.4. Estudio de competidores .....	27
2.4.1. Supuestos.....	28
2.4.2. Crecimiento Potencial Sostenible (CPS) .....	29
2.4.3. Análisis de erosión .....	34
2.5. Análisis de fuerzas del mercado.....	39
Nivel de rivalidad de los competidores existentes (2,9) .....	40
Poder de negociación de los compradores (2,0) .....	41
Riesgo de ingreso (1,83) .....	41
Poder de negociación de los proveedores (2,67).....	42
Bienes sustitutos (1,0) .....	42
Atractividad por barreras de entrada y salida.....	43
3. Conclusiones.....	45
Referencias.....	46

## Índice de tablas

Tabla 1.	Resultados de la Rentabilidad Operacional del Activo (ROA) en el sector de derivados cárnicos, años 2003-2008 .....	10
Tabla 2.	Indicadores estadísticos del sector derivados cárnicos años 2003-2008 .....	14
Tabla 3.	Desempeño de las empresas del sector derivados cárnicos, años 2003-2008 .....	15
Tabla 4.	Matriz de relaciones .....	17
Tabla 5.	Escala de valoración.....	18
Tabla 6.	Hacinamiento cualitativo, sector derivados cárnicos .....	18
Tabla 7.	Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008.....	30
Tabla 8.	Variación de la utilidad, ingresos y costos, sector derivados cárnicos 2003-2008.....	35
Tabla 9.	Índices de erosión, sector derivados cárnicos, 2003-2008.....	36
Tabla 10.	Información financiera del sector Derivados Cárnicos. 2003-2008 .....	38
Tabla 11.	Variación de la utilidad, los ingresos y los costos, sector derivados cárnicos, 2003-2008.....	38
Tabla 12.	Índices de erosión, sector derivados cárnicos 2003-2008.....	38
Tabla 13.	Resultados de la calificación de las fuerzas de mercado .....	40

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Hacinamiento del sector derivados cárnicos años 2003-2008 .....	11
Gráfico 2. Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil del ROA, sector derivados cárnicos 2003-2008 .....	14
Gráfico 3. Nivel de hacinamiento, sector derivados cárnicos .....	20
Gráfico 4. Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008 .....	31
Gráfico 5. Índice de erosión de la productividad individual, sector derivados cárnicos, 2003-2008 .....	37
Gráfico 6. Índice de erosión de la estrategia individual, sector derivados cárnicos, 2003-2008 .....	37
Gráfico 7. Índices de erosión de la estrategia y de la productividad del sector derivados cárnicos .....	39
Gráfico 8. Intensidad de las fuerzas del mercado .....	40
Gráfico 9. Atractividad por barreras de entrada y salida .....	43

# Diagnóstico del sector de derivados cárnicos en el período 2003-2008\*

Hugo Alberto Rivera Rodríguez\*\*

María Fernanda Delgado Mera\*\*\*

Claudia Lorena Torres Castañeda\*\*\*\*

Johanna Margoth Fajardo Cárdenas\*\*\*\*\*

Edgar Mauricio Rubio Rubio\*\*\*\*\*

---

\* Los autores contribuyen de la misma forma en el desarrollo del trabajo.

\*\* Magíster en Administración de la Universidad Externado. Estudios de Doctorado en Administración en la Universidad de los Andes. Profesor Principal de la Facultad de Administración de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: hugo.rivera@urosario.edu.co

\*\*\* Ingeniera industrial. Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: delgadome.maria@ur.edu.co

\*\*\*\* Administradora de empresas. Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo electrónico : torres.claudia@ur.edu.co

\*\*\*\*\* Ingeniera industrial. Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: fajardo.johana@ur.edu.co

\*\*\*\*\* Químico farmacéutico. Estudiante de la Especialización en Gestión de Mejoramiento y Productividad de la Universidad del Rosario. Correo electrónico: rubio.edgar@ur.edu.co

# 1. Introducción

En los últimos cinco años, las empresas se han visto enfrentadas a un entorno caracterizado principalmente por presentar incertidumbre, dinamismo y complejidad. La incertidumbre se hace evidente al momento de tomar decisiones, sin lograr tener certeza sobre lo que puede pasarle a la empresa. El dinamismo se observa en el cambio permanente en las necesidades de los clientes y el surgimiento de nuevos productos, lo que origina aumento de la competencia por precio. Y la complejidad puede identificarse en el surgimiento de nuevos actores con los que se debe interactuar para llevar a cabo una transacción. Muchas empresas no han sabido enfrentar esta situación de la mejor manera, lo que las ha llevado a presentar problemas financieros. Uno de los motivos se encuentra en la falta de percepción del entorno.

Este documento ha sido desarrollado de manera conjunta con estudiantes de la Especialización de Mejoramiento y Productividad de la Facultad de Administración, como resultado del módulo Estrategia de Empresa. El trabajo pretende contribuir a la investigación realizada por el grupo de investigación en Perdurabilidad Empresarial. Adicionalmente, contribuye a las empresas para identificar aspectos de mejora que una vez atendidos generen aumento de la productividad.

En este documento se utiliza el estudio del sector de derivados cárnicos, a partir de la teoría de estudios de sectores. Se tiene como objetivo formular cada una de las herramientas de las que se compone el Análisis Estructural de Sectores Estratégicos (AESE): hacinamiento cuantitativo, hacinamiento cualitativo, análisis de desempeño, panorama competitivo, estudio de competidores, supuestos del sector, crecimiento potencial sostenible, índices de erosión y fuerzas del mercado.

El resultado de cada uno de los análisis anteriormente mencionados arroja una percepción del sector; igualmente, identifica dónde se encuentran las mejores oportunidades para las empresas pertenecientes al mismo y dónde se da la mayor concentración de participación de empresas en el sector.

Al finalizar el AESE, se presenta una radiografía completa del sector, la que arroja una visibilidad del mismo desde los últimos cinco años y el análisis de su comportamiento financiero. Así mismo, se muestra el estado a tiempo



presente del sector y sus manchas blancas, las que son denominadas *oportunidades de acción de las empresas*.

Este análisis tiene como meta generar valor para las personas que se desempeñan en este sector, e igualmente, que por medio de este estudio académico se puedan tener claras herramientas de ejecución y control de procesos de mejoramiento continuo que impliquen incrementos en la productividad de sus empresas.

## **2. Análisis estratégico del sector derivados cárnicos años 2003-2008**

Mediante el AESE, se realizó la evaluación, desde diferentes pruebas, del estado del sector de derivados cárnicos, a partir de los datos recopilados por las empresas más representativas del sector. Así, se logró obtener una serie de resultados que nos proporcionan una percepción del estado actual de dicho sector. Las pruebas que se realizan son análisis de hacinamiento, levantamiento del panorama competitivo, análisis estructural de fuerzas del mercado y estudio de competidores (análisis de supuestos, crecimiento potencial sostenible y análisis de erosión).

El punto de partida de la metodología implica seleccionar las empresas que harán parte del estudio. Es lo que se conoce como sector estratégico. Deben ser empresas que compiten de manera directa, que cuenten con proveedores similares, atiendan el mismo segmento de clientes, tengan líneas de producto parecidos y cuya tecnología implementada sea igual. Se trata de empresas con las que me comparo de manera permanente. Para el caso estudiado, se han seleccionado tres empresas: Industrias de Alimentos Zenú S.A, Alimentos Cárnicos S.A.S, y Comestibles DAN S.A.

### **2.1. Hacinamiento cuantitativo**

El análisis de hacinamiento es una prueba que permite determinar, a partir del estudio de los indicadores financieros de las empresas, si un grupo de empresas realizan actividades similares y reflexiones estratégicas parecidas. Se presentan dos posibilidades, a partir del análisis cuantitativo de datos del sector y de un análisis cualitativo que complementa el anterior.

Para determinar el nivel de hacinamiento cuantitativo del sector de los derivados cárnicos se desarrollaron los siguientes pasos:

#### **a. Seleccionar un indicador**

Las cifras financieras de una empresa son el reflejo económico de todo un conjunto de variables y decisiones que se presentan en las diferentes áreas de

la organización y de su relación y forma de interacción con el entorno y con el sector estratégico del cual hace parte. El indicador económico seleccionado para el estudio fue el ROA (Rentabilidad Operacional del Activo), obtenido a partir de los datos de los estados de resultados de las empresas del sector de derivados cárnicos desde 2003 hasta 2008, período escogido para el análisis. Este indicador se escogió teniendo en cuenta que permite identificar la capacidad de la empresa para gestionar sus recursos.

b. Calcular el indicador

Una vez que se ha tomado la decisión sobre el indicador que permite describir la situación del sector, se procede a realizar los cálculos para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico. El cálculo se debe hacer para los últimos cuatro o cinco años de operación de la empresa (se toma este lapso ya que en un período menor los resultados arrojados por la operación de la empresa pueden haber sido generados por situaciones exógenas y no describen el comportamiento normal). La siguiente tabla presenta los resultados del indicador para cada una de las empresas del sector en el período 2003-2008:

**Tabla 1**  
**Resultados de la Rentabilidad Operacional del Activo (ROA) en el sector de derivados cárnicos, años 2003-2008**

Rentabilidad operacional del activo, sector derivados cárnicos años 2003-2008						
Empresa	2003	2004	2005	2006	2007	2008
	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA	ROA
Industrias de Alimentos Zenú S.A.	18,13%	18,69%	20,11%	13,07%	14,31%	15,31%
Alimentos Cárnicos S.A.S	4,33%	4,06%	8,33%	7,77%	12,27%	12,37%
Comestibles DAN S.A.	-6,70%	12,58%	10,23%	10,06%	17,95%	17,09%

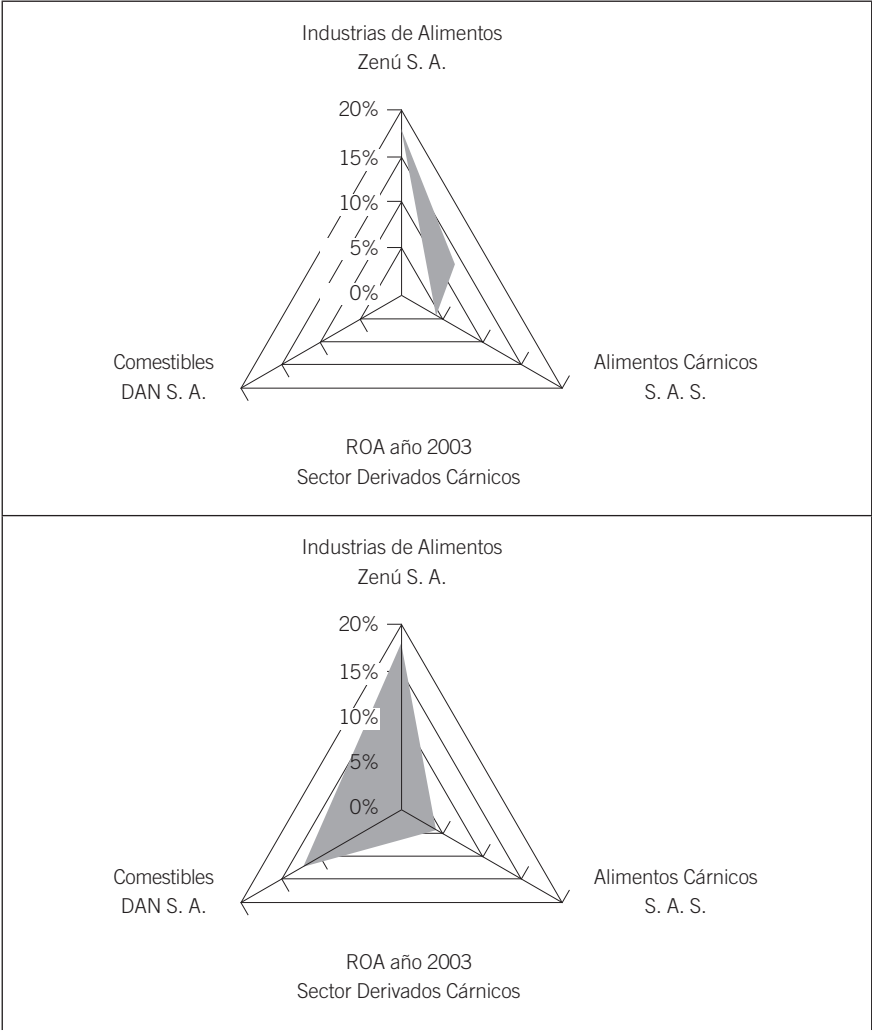
Fuente: elaboración propia

Con estos datos es posible obtener gráficos de tipo radial, donde el área obtenida por los valores de la ROA de las empresas en cada año representa el nivel de hacinamiento del sector en cada año estudiado, como se puede observar en el gráfico 1.

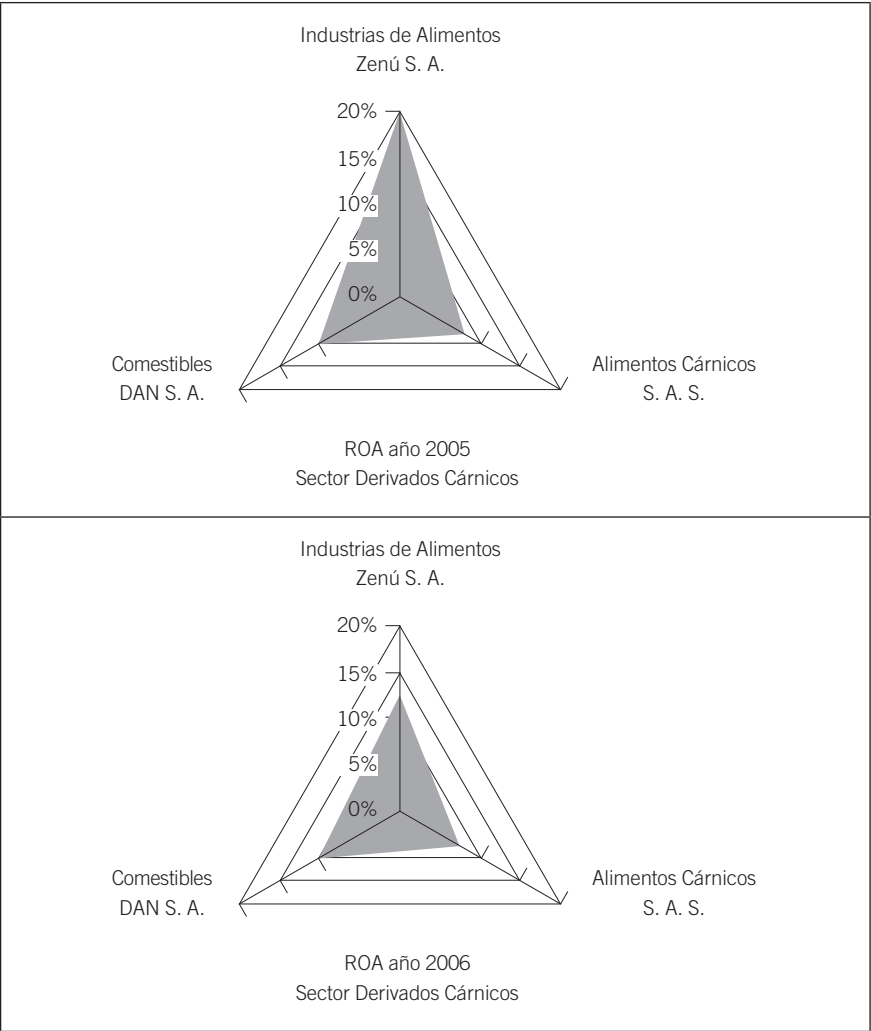
A partir de los resultados obtenidos, es posible observar que el sector presenta un alto grado de hacinamiento, caracterizado por empresas con ren-

tabilidades similares, donde durante los primeros años la empresa destacada del sector fue Alimentos Zenú S.A. (2003-2005); posteriormente, el sector en general sufre una contracción de sus rentabilidades; y por último, hay crecimiento de otras empresas como Comestibles DAN S.A. y Alimentos Cárnicos S.A.S.

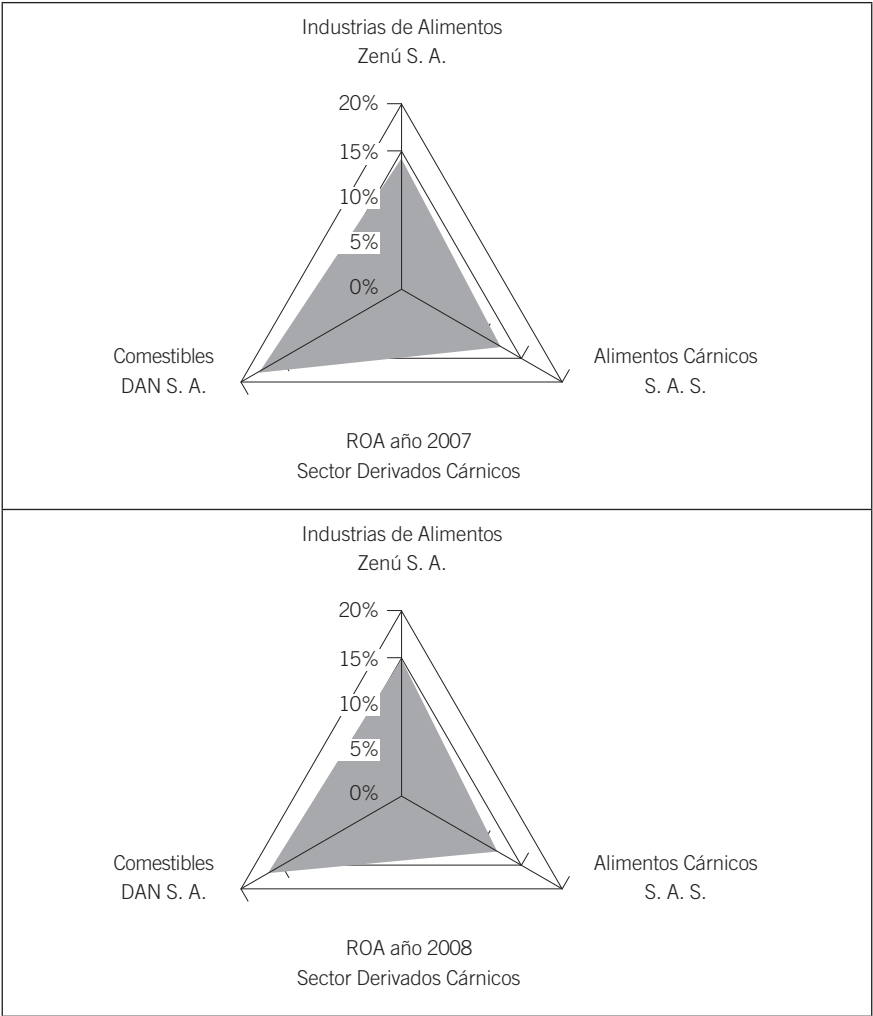
**Gráfico 1**  
**Hacinamiento del sector derivados cárnicos años 2003-2008**



**Gráfico 1**  
**Hacinamiento del sector derivados cárnicos años 2003-2008**



**Gráfico 1**  
**Hacinamiento del sector derivados cárnicos años 2003-2008**



Fuente: elaboración propia

c. Cálculos estadísticos

A partir de los resultados de la tabla 1 se realiza un análisis estadístico del sector y se obtienen los datos de media, mediana y tercer cuartil para todas las empresas que hacen parte del sector estratégico en el período escogido (cinco años), período recomendado para hacer una evaluación del mismo. Los resultados se aprecian en la tabla 2.

**Tabla 2**  
**Indicadores estadísticos del sector derivados cárnicos años 2003-2008**

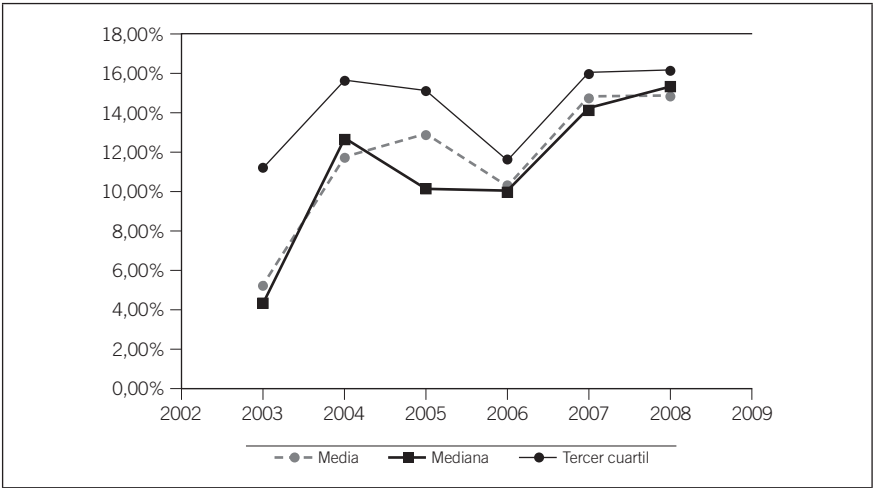
Indicadores estadísticos del sector derivados cárnicos años 2003-2008						
Año	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Media	5,25%	11,78%	12,89%	10,30%	14,85%	14,92%
Mediana	4,33%	12,58%	10,23%	10,06%	14,31%	15,31%
Tercer cuartil	11,23%	15,64%	15,17%	11,56%	16,13%	16,20%

Fuente: elaboración propia

Los resultados nos indican que en algunos casos la media es mayor a la mediana, y en otros casos la mediana supera a la media; así mismo, se encuentran empresas con desempeños superiores a lo largo del período estudiado. Los resultados son homogéneos dentro de cada año estudiado; se presentan las mismas variaciones para las empresas del sector. Inclusive, cuando hay una caída del indicador (año 2006), el sector tiende a la misma situación y conserva las mismas relaciones entre los indicadores estadísticos.

El gráfico 2 muestra la evolución de los indicadores estadísticos del sector derivados cárnicos durante el período estudiado; es posible observar gráficamente la variación mencionada anteriormente.

**Gráfico 2**  
**Evolución de la media, la mediana y el tercer cuartil del ROA, sector derivados cárnicos 2003-2008**



Fuente: elaboración propia

## d. Ubicar las empresas por zonas de desempeño

Una vez realizado el cálculo de los indicadores estadísticos, se hace una separación de las empresas por zonas de desempeño, dependiendo de la ubicación que surja; para ello se utilizan los siguientes criterios de clasificación:

*Zona 1:* empresas cuyo indicador se encuentre por encima del tercer cuartil, o zona de desempeño superior: (DS).

*Zona 2:* empresas ubicadas entre la media y el tercer cuartil, o zona de desempeño financiero medio: (DM).

*Zona 3:* empresas ubicadas entre la mediana y la media, o zona de morbilidad: (M).

*Zona 4:* empresas ubicadas por debajo de la mediana o media, o zona de perdurabilidad comprometida: (PC).

*Zona 5:* empresas con resultados negativos en el indicador seleccionado, o estado tanático: (T).

Para el sector en estudio, la clasificación de las empresas en las zonas de desempeño puede observarse en la siguiente tabla:

**Tabla 3**  
**Desempeño de las empresas del sector derivados cárnicos, años 2003-2008**

Zonas de desempeño / años	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Desempeño superior	Zenú	Zenú	Zenú	Zenú	DAN	DAN
Desempeño medio		DAN				Zenú
Morbilidad	S.A.S		S.A.S, DAN	S.A.S, DAN	S.A.S, Zenú	S.A.S
Perdurabilidad comprometida		S.A.S				
Estado tanático	DAN					

Fuente: elaboración propia

Encontramos que respecto al desempeño de este sector durante los primeros años (2003-2004), existía una distribución de las empresas en las diferentes zonas, y luego se fueron alcanzando desempeños entre la zona 3, de morbilidad, y la zona de desempeño medio. El sector se caracterizó después por presentar un alto grado de hacinamiento (2005-2008). En general, el sector presenta una concentración de datos media, con pocas empresas en



desempeño superior, pero aunque el sector está creciendo en rentabilidades, posiblemente en el futuro –si no se libera de la convergencia estratégica–, el hacinamiento que lo caracteriza puede conducir a prácticas empresariales inadecuadas, en sacrificio del desempeño. Sin embargo, para llegar a una conclusión definitiva es necesario realizar la prueba de hacinamiento cualitativo.

## 2.2. Hacinamiento cualitativo

El hacinamiento cualitativo es una prueba que tiene como finalidad identificar similitudes o diferencias en la forma como las empresas llevan a cabo políticas en factores como precio, producto, promoción, publicidad, etc. La prueba del hacinamiento tiene la finalidad de identificar similitudes o diferencias en la forma como las empresas llevan a cabo políticas en factores como precio, producto, promoción, publicidad, etc.

Para hacer el levantamiento del hacinamiento cualitativo se deben seleccionar las dimensiones que se van a evaluar; posteriormente, se asigna una ponderación a cada una de esas variables, dependiendo del nivel de importancia en el sector; y después, se hace una calificación de cada variable, por empresa, utilizando una escala de valoración. Para el caso estudiado, el análisis de hacinamiento cualitativo se realiza para las seis empresas seleccionadas finalmente.

De acuerdo con lo anterior, se procedió a seleccionar las dimensiones por evaluar, a las cuales se les asignó una ponderación, dependiendo el nivel de importancia en el sector.

En el análisis se seleccionaron las categorías que caracterizan al sector mencionado y se le asignó una definición a las mismas, de la siguiente manera:

### Categorías estudiadas

1. **VARIEDAD:** diferentes líneas de producto, las que pueden darse por variedad en el peso, en la presentación, y las diferentes opciones de acuerdo con contenido de grasa y proteína del producto.
2. **PLAZA:** son los diferentes canales de distribución y cobertura del mercado. Para la distribución del producto se utilizan los canales

tradicionales de TAT, grandes superficies, venta institucional y venta directa al usuario final.

3. CALIDAD: indica la presencia o no de certificaciones que posea la empresa para garantizar la idoneidad de los productos ofrecidos a los distintos canales.
4. PROMOCIÓN: las diferentes estrategias de mercado utilizadas por la empresa para vender sus productos como, por ejemplo, las negociaciones y la publicidad.
5. PRECIO: la política de precios implementada con los distintos canales.
6. PRESTIGIO: nivel de recordación y percepción de la marca por parte del consumidor final.
7. INNOVACIÓN: las diferentes estrategias que utilizan las empresas para mejorar en su mercadeo, producto, proceso y distribución del producto.

Dichas categorías son evaluadas a través de una matriz de doble entrada, donde se identifica la incidencia de una variable sobre cada una de las categorías estudiadas, de la siguiente manera: *sí*, indica influencia, y *no*, lo contrario. De este modo, se obtiene un porcentaje de importancia que depende de los *sí* alcanzados por cada categoría. La tabla 4 ilustra el método y los resultados obtenidos.

**Tabla 4**  
**Matriz de relaciones**

Matriz de relaciones								Total Sí	% Peso categoría
	Calidad	Precio	Variedad	Plaza	Prestigio	Promoción	Innovación		
Calidad	X	Sí	Sí	NO	Sí	NO	Sí	4	18,2
Precio	No	X	No	No	Sí	No	No	1	4,5
Variedad	No	Sí	X	No	Sí	Sí	No	3	13,6
Plaza	No	Sí	Si	X	No	Sí	No	3	13,6
Prestigio	No	No	No	Si	X	Sí	Sí	3	13,6
Promoción	No	Sí	No	No	Si	X	No	2	9,1
Innovación	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	Sí	X	6	27,3
Total Sí	1	5	3	2	5	4	2	22	100,0

Fuente: elaboración propia

Posteriormente, se hace una calificación de cada variable por empresa, utilizando la siguiente escala de valoración:

**Tabla 5**  
**Escala de valoración**

1. Imita fuertemente
2. Imita débilmente
3. No imita

Fuente: elaboración propia

Dentro del análisis cualitativo, se incluyen las tres empresas estudiadas en el hacinamiento cuantitativo, pero se separan las empresas pertenecientes a la unión de Alimentos Cárnicos S.A.S. (Suizo, Rica, Cunit), para facilitar el análisis de las mismas dentro de las categorías estudiadas. Los resultados: se muestran en la tabla 6.

**Tabla 6**  
**Hacinamiento cualitativo, sector derivados cárnicos**

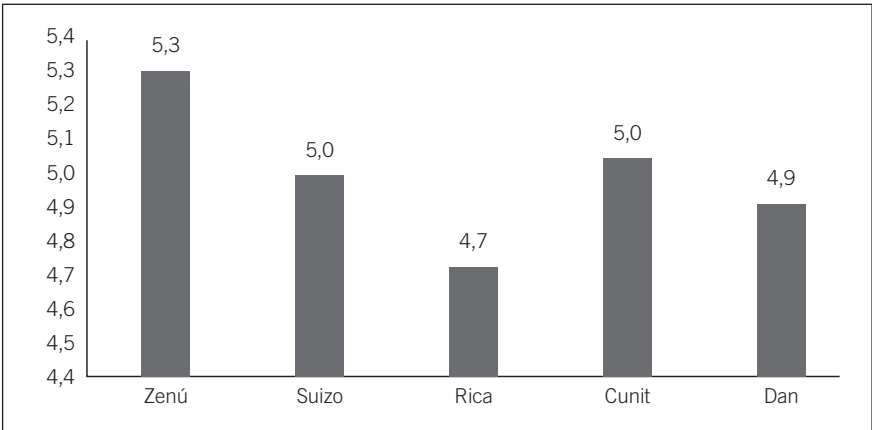
Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	Zenú	Suizo	Rica	Cunit	Dan
Variedad	13,6%	Portafolio de productos	2	1	1	1	1
		Presentación	2	1	1	1	1
		Categoría de productos	2	2	1	1	1
		Sumatoria	6	4	3	3	3
		Calificación	0,82	0,54	0,41	0,41	0,41
Plaza	14%	TAT	1	1	1	1	1
		Grandes superficies	1	1	1	1	1
		Institucional	1	1	1	1	1
		Usuario final	1	1	1	1	1
		Cobertura geográfica	1	2	1	3	2
		Sumatoria	5	6	5	7	6
		Calificación	0,68	0,816	0,68	0,952	0,816

Variable			Empresas				
Tipo	Peso	Necesidades	Zenú	Suizo	Rica	Cunit	Dan
Calidad	18%	Certificaciones	1	1	1	1	1
		Sumatoria	1	1	1	1	1
		Calificación	0,18	0,18	0,18	0,18	0,18
Promoción	9%	Publicidad	1	1	1	1	3
		Negociaciones canal	1	1	1	1	2
		Sumatoria	2	2	2	2	3
		Calificación	0,182	0,182	0,182	0,182	0,273
Precio	5%	Políticas de precios	2	2	2	3	2
		Sumatoria	2	2	2	3	2
		Calificación	0,09	0,09	0,09	0,135	0,09
Prestigio	14%	Top of Mind	3	2	2	1	1
		Marcas propias	3	2	2	1	2
		Sumatoria	6	4	4	2	3
		Calificación	0,816	0,54	0,54	0,27	0,41
Innovación	27%	Producto	3	2	2	3	2
		Procesos	2	2	2	2	2
		Mercadeo	3	3	3	3	3
		Distribución	2	2	2	2	2
		Sumatoria	10	9	9	10	9
		Calificación	2,73	2,457	2,457	2,73	2,457
Total			5,3	5,0	4,7	5,0	4,9

Fuente: elaboración propia

Gracias a estos datos, se procedió a determinar el grado de confluencia estratégica dentro del sector. En términos generales, en el gráfico 3 se pueden ver ejemplificados los resultados obtenidos en la tabla 6.

**Gráfico 3**  
**Nivel de hacinamiento, sector derivados cárnicos**



Fuente: elaboración propia

La empresa Zenú es la que presenta un menor grado de imitación (5,3), lo cual indica que sus políticas son diferentes a las de las otras empresas del sector. Básicamente, dicha diferencia se da en las categorías de *variedad de producto y prestigio de la marca*, ya que Zenú cuenta con mayor variedad de presentaciones, portafolio de productos y categorías, además de que tiene una mayor aceptación por parte del público; maneja marcas propias, como por ejemplo la línea Pietrán.

Sin embargo, los resultados de las otras empresas son muy similares y cercanos. El sector estratégico, en términos generales, tiene un grado de imitación notorio. En el análisis se presenta confluencia estratégica, ya que se trabajan estrategias similares en las categorías de la ponderación, situación que concuerda con los resultados de la prueba anterior, la de hacinamiento cualitativo, pues se reflejan en los desempeños medios generales del sector.

### 2.3. Levantamiento del panorama competitivo

La segunda prueba del AESE es el levantamiento del panorama competitivo. Esto permite establecer la ubicación de las manchas blancas que se encuentren en el sector estratégico, definidas como espacios de mercado no atendidos o débilmente atendidos, a los cuales pueden las organizaciones orientar sus esfuerzos con propuestas de mercado traducidas en relaciones producto/mer-

cado/tecnología/uso, únicas o difícilmente imitables. El panorama permite conocer lo que las empresas que conforman el sector se encuentran realizando, así como identificar posibilidades de mercado. Para realizar el levantamiento del panorama competitivo deben identificarse tres grandes dimensiones: variedades, necesidades y canales. Las primeras son las líneas de producto o servicio ofrecidas en el sector; las necesidades son las razones de compra de las variedades; y los canales son el mecanismo utilizado por las empresas para vender el producto o servicio.

Para el caso estudiado, el panorama competitivo tiene como objetivo analizar el sector de derivados cárnicos en Colombia, a través del estudio de las empresas Zenú, Suizo, Rica, Cunit y Dan como una muestra de las empresas más representativas del sector. Una vez identificadas las empresas a estudiar, se identificaron los clientes a los cuales su producto va dirigido. En este caso se encontraron como clientes, los canales que el sector usa para distribuir sus productos. Entre estos canales se encuentran los siguientes:

- *TAT (tienda a tienda)*: este canal es el más clásico del sector, y a su vez es considerado el más importante; tiene características específicas en las necesidades de empaque, distribución de producto y condiciones de pago (contado).
- *Grandes superficies*: representa la mayor vitrina para los productos, ya que por medio de éste se llega a diferentes ciudades y diferentes estratos. Tiene características específicas en condiciones de pago (a 60 días), y a su vez, exigencias con la disposición del producto, pues dependiendo de la ubicación del producto, se paga un precio. Adicionalmente, cada uno de los productos que son comercializados por las empresas del sector en este canal, deben ser aprobados y negociados de manera individual con éste, pactando temas específicos de rentabilidad, rotación de producto y precio de disposición.
- *Institucional*: canal por medio del cual las empresas distribuyen el productos a restaurantes, bares, *clubs*.
- *Usuario final*: todas las empresas del sector tienen un punto de venta directo, a las afueras de las fábricas, en donde venden sus productos a cualquier persona. Este canal tiene como objetivo tener contacto con el consumidor final y se presenta como un termómetro del sector para la empresa ya que recibe la información directamente del consumidor.

- *Ventas por catálogo*: canal usado por todas las empresas; se encarga de promocionar los productos por medio de un catálogo en donde se pautan, sobre todo, productos especiales o de temporada.

El panorama competitivo tomó como necesidades de los canales anteriormente mencionados, las siguientes:

- *Almacenamiento*: servicio de almacenamiento de producto al canal; lo pueden hacer por medio de refrigeradores.
- *Rotación del producto*: velocidad con la cual el producto se vende al consumidor final a través del canal.
- *Presentación*: categorización de acuerdo con el contenido en gramos del producto.
- *Variedad*: líneas de producto.
- *Capacitación*: asesoría con respecto al manejo del producto que se le brinda al canal.
- *Rentabilidad*: capacidad de la empresa para producir beneficios a sus canales.
- *Acuerdos de pago*: negociación realizada con el canal para el pago de los productos.
- *Disponibilidad de inventario*: capacidad de suplir la demanda de los canales.
- *Distribución*: desarrollos logísticos para el manejo y despacho de productos al canal.
- *Calidad*: tipos de certificaciones con las que se cuentan, reglamentaciones y normatividad.

Una vez identificados los canales y las necesidades a satisfacer para ellos, se realizó un análisis respecto a los siguientes productos:

- Salchichas.
- Salchichones.
- Cerveceros: salchichones con mayor cantidad de sólidos.
- Chorizos.
- Butifarras.
- Morcillas.

- Jamones.
- Mortadelas.
- Hamburguesas.
- Tocinetas.
- Madurados.
- Enlatados (larga vida).
- Alimentos preparados (congelados).
- Productos complementarios.
- Especiales de pollo: pernil, jamón, pernil, pollo relleno.

Por medio del panorama competitivo, se identificaron dos tipos de oportunidades a las cuales las empresas del sector se pueden enfocar; éstas son:

- Necesidades atendidas débilmente, y
- Manchas blancas: oportunidad que se presenta cuando ninguna empresa del sector está satisfaciendo una determinada necesidad.

### 2.3.1. Necesidades débilmente atendidas

Actualmente, en el sector, las siguientes necesidades de los canales están siendo débilmente atendidas:

- *Salchichas*: la necesidad de variedad está siendo débilmente atendida, ya que tres empresas de las cinco evaluadas la están satisfaciendo. Con respecto a los canales, éstos se encuentran cubiertos por cuatro de las cinco empresas.
- *Cerveceros*: la necesidad de variedad está siendo débilmente atendida; sólo dos empresas se están ocupando de ella, y una de éstas –Cunit– es una empresa regional que únicamente atiende en la costa, y la otra –Dan S.A.– sólo usa el canal TAT, lo que deja una gran oportunidad de mercado. Con respecto a los canales, éstos se encuentran cubiertos por cuatro de las cinco empresas.
- *Chorizos*: la necesidad de presentación está siendo débilmente atendida, pues solamente Cunit tiene diferentes tipos de chorizos. Esta necesidad débilmente atendida es casi una mancha blanca; únicamente Cunit la está satisfaciendo y el enfoque de la empresa es sólo regional,



dejando descubierto el resto del país. Con respecto a los canales, éstos se encuentran cubiertos por cuatro de las cinco empresas.

- *Butifarras*: presenta la mayor cantidad de necesidades sin satisfacer en el sector, ya que solamente dos empresas comercializan este producto: Cunit, a cuyo carácter regional hicimos referencia arriba, y Dan S.A., que —como antes dijimos— sólo usa el canal TAT. Esto deja una gran oportunidad de mercado. Este producto tiene insatisfechas las necesidades de almacenamiento, rotación del producto, presentación, variedad, capacitación, rentabilidad, acuerdos de pago, disponibilidad de inventarios, distribución y calidad. Con respecto a los canales, este producto los cubre todos por medio de la empresa Cunit, y en grandes superficies por medio de Dan. En conclusión, los canales no están siendo atendidos, porque la empresa que los cubre todos es regional.
- *Morcillas*: la necesidad de almacenamiento sólo está siendo cubierta con Rica y Zenú, al igual que la necesidad de capacitación. Con respecto a los canales, este producto los cubre todos por medio de Zenú y Rica, lo que hace que estén débilmente atendidos, pues sólo dos de cinco empresas los están atendiendo.
- *Jamones*: la necesidad de variedad está siendo débilmente atendida, ya que únicamente dos empresas están atendiendo esta necesidad. Con respecto a los canales, los mismos están siendo cubiertos por cuatro de las cinco empresas.
- *Mortadelas*: la necesidad de variedad está siendo débilmente atendida, ya que sólo una empresa se está haciendo cargo de la misma, la cual, además, es casi una mancha blanca, pues solamente una empresa la está cubriendo. Con respecto a los canales, éstos son cubiertos por cuatro de las cinco empresas.
- *Hamburguesas*: la necesidad de variedad está siendo débilmente atendida, pues únicamente dos empresas se ocupan de la misma. Con respecto a los canales, éstos son cubiertos por cuatro de las cinco empresas.
- *Tocinetas*: las necesidades de capacitación y almacenamiento están siendo débilmente atendidas; solamente dos empresas están haciéndose cargo de éstas. Con respecto a los canales, todos están cubiertos; sin embargo, el institucional, el de usuario final, y el de ventas por

catálogo están siendo débilmente atendidos por dos empresas de las cinco del sector.

- *Madurados*: múltiples necesidades están siendo satisfechas sólo por una empresa: Zenú. Esto deja oportunidad en las necesidades de rotación del producto, presentación, variedad, capacitación, rentabilidad, acuerdos de pago, disponibilidad de inventarios, distribución y calidad. Con respecto a los canales, las grandes superficies están siendo débilmente atendidas, ya que sólo dos empresas las están cubriendo. Al mismo tiempo, los canales de usuario final y de ventas por catálogo están siendo satisfechos solamente por Zenú, lo que conlleva una oportunidad.
- *Enlatados (larga vida)*: la única empresa que está satisfaciendo necesidades de los canales es Zenú; esto deja el resto de necesidades insatisfechas y significa una oportunidad en las necesidades de rotación del producto, presentación, variedad, capacitación, rentabilidad, acuerdos de pago, disponibilidad de inventarios, distribución y calidad. Con respecto a los canales, también están siendo atendidos solamente por Zenú, lo que hace que estén débilmente atendidos, constituyéndose casi una mancha blanca para el sector.
- *Productos complementarios*: Solamente Rica tiene presencia en este aspecto y cubre únicamente las necesidades de rotación del producto, capacitación, rentabilidad, acuerdos de pago, disponibilidad de inventario, distribución y calidad. Con respecto a los canales, también solamente Rica los cubre y se enfoca en grandes superficies, lo que deja los canales descubiertos.

### 2.3.2. Manchas blancas

El panorama competitivo arroja las siguientes necesidades que no están siendo satisfechas por ninguna empresa, o canales que no están siendo atendidos. Estas oportunidades han sido identificadas por medio de manchas blancas, las que simbolizan oportunidades en el mercado.

Las manchas blancas identificadas son:

- *Morcillas*
  1. Necesidad presentación.

2. Necesidad de variedad.
- *Tocinetas*
  1. Las necesidades de presentación y variedad.
  2. El canal TAT.
- *Madurados*
  1. Las necesidades de presentación y variedad.
  2. Canal TAT.
  3. Canal institucional.
- *Enlatados (larga vida)*
  1. Necesidad de almacenamiento.
- *Alimentos Preparados (congelados)*
  1. Necesidad de almacenamiento.
- *Productos complementarios*
  1. Necesidad de almacenamiento.
  2. Necesidad de presentación.
  3. Necesidad de variedad.
  4. Canal TAT.
  5. Canal institucional.
  6. Canal usuario final.
  7. Canal ventas por catálogo.
- *Especiales de Pavo*
  1. Necesidad de almacenamiento.
  2. Necesidad de presentación.
  3. Canal TAT.
  4. Canal institucional.
- *Especiales de pollo*
  1. Necesidad de almacenamiento.
  2. Necesidad de presentación.
  3. Canal TAT.
  4. Canal institucional.
- *Especiales de cerdo*
  1. Necesidad de almacenamiento.
  2. Necesidad de presentación.
  3. Canal TAT.
  4. Canal institucional.

Por medio del panorama competitivo del sector, se han identificado las mayores oportunidades que tienen las empresas del mismo a partir de las manchas blancas; unas son más grandes que otras, y la relación en tamaño y oportunidad para las empresas se presenta en forma directamente proporcional.

De esta manera, la mancha blanca más importante que se identificó está en los productos complementarios, ya que sólo Rica la está cubriendo y hay una gran oportunidad en varias necesidades y canales.

En general, el análisis del panorama competitivo del sector derivados cárnicos muestra que si se realiza un cruce entre variables y necesidades, el sector tiene 170 posibilidades distintas de atender el mercado, y en algunos casos se encuentran necesidades débilmente atendidas por una, dos o tres empresas, y 17 necesidades no cubiertas en las variedades estudiadas (10%).

De la misma manera, en referencia a los canales, un 84,7% de los espacios se encuentran cubiertos por las empresas; se observa que existen productos en los cuales la mayoría de los canales están cubiertos, pero hay 13 manchas blancas (15,3%) de posibilidades para explorar nuevos canales para los productos, lo cual coincide con líneas de productos en las cuales el sector es débilmente atendido, o no se han explorado otras necesidades, lo que aumenta la posibilidad de obtener ventajas competitivas apropiadas para este sector.

En general, a partir del panorama competitivo se puede observar que las empresas se enfocan a atender productos y necesidades de los canales de la misma manera, situación que concuerda con el alto grado de hacinamiento visto en la prueba anterior del AESE, la prueba de hacinamiento. Así mismo, la empresa que parece destacarse en el hacinamiento cualitativo –Zenú– tiene presencia, a veces única, en necesidades débilmente atendidas dentro del sector, razón por la cual puede destacarse como un punto de divergencia estratégica; sin embargo, debe explotar más dicha divergencia a su favor.

## 2.4. Estudio de competidores

Una prueba adicional que se requiere dentro del análisis estructural de sectores estratégicos es el estudio de competidores, el cual permite identificar la posición estratégica de las empresas que conforman el sector. Es importante aclarar que no se trata de un análisis de rivalidad, sino que a través de él se pretende observar a los competidores, con la finalidad de llegar a conclusiones

que surjan de la información cuantitativa y cualitativa obtenida, a partir de una perspectiva positivista y subjetiva.

El conocimiento de los competidores es de suma importancia para la empresa, pero no sólo se deben comparar los niveles de rentabilidad y los niveles de la competencia, como se hace en el análisis del hacinamiento, sino que se debe hacer un análisis de ellos en cuanto a su potencial de crecimiento. De esta forma, la empresa logrará establecer áreas de ventaja o desventaja competitiva.

En este estudio se incluirán los supuestos del sector, el crecimiento potencial sostenible y el análisis de erosión.

#### 2.4.1. Supuestos

Hablar de supuestos implica hacer una revisión de las prácticas más comúnmente utilizadas en el sector en materia de precio, producto, distribución, mercadeo, contratación, etc. Se trata de aquellas actividades implementadas generalmente por la empresa líder, y que son imitadas por las demás empresas. La finalidad de la prueba es la de identificar los supuestos, pero sin dejar de estar en capacidad de indicar cómo retar los supuestos, situación que llevaría a aprovechar una de las manchas blancas identificadas en el panorama competitivo. Cuando una empresa realiza algo diferente, el reflejo de ello se debería evidenciar en el hacinamiento cuantitativo, el que debería ubicarse en zonas de desempeño superior; en el hacinamiento cualitativo, obteniendo menores niveles de imitación; y en el panorama competitivo, satisfaciendo necesidades particulares u ofreciendo las variedades con canales únicos.

Para el sector de derivados cárnicos fueron identificados algunos supuestos, los cuales se mencionan a continuación:

1. Los productos especiales sólo se consumen en fechas especiales.
2. La butifarra y la morcilla son productos únicamente regionales.
3. Los productos cárnicos, para su conservación, distribución y almacenamiento, requieren una cadena de frío.
4. Las carnes frías son de color rosado o rojo.
5. Los productos cárnicos no son saludables.
6. Entre más oscuro es el producto, mayor es su concentración de sangre.
7. Las carnes frías tradicionales sólo son elaboradas con res, cerdo y pollo.

8. El consumo de carnes frías causa aumento de peso.
9. Los productos recogidos de las neveras y estanterías son reelaborados.
10. Los embutidos no hacen parte de la canasta familiar.
11. Los tenderos, basados en la rotación, piensan que en su nevera deben tener más licores que embutidos.

#### 2.4.2. Crecimiento Potencial Sostenible (CPS)

En esta prueba se calcula la capacidad de crecimiento de las empresas del sector de derivados cárnicos, teniendo en cuenta la capacidad de generar rentabilidad a partir de la utilización de *recursos internos* (a partir de las ventas) y *externos* (a partir de inversiones, endeudamiento, fusiones, alianzas, venta de acciones, etc.)

Para realizar el análisis de crecimiento potencial se aplica la siguiente ecuación:

$$Cps = R^a P + \left( \frac{D}{E} \right) P (R^a - i)$$

$R^a$  = rentabilidad sobre activos antes de pagar los intereses ponderados de la deuda. Es igual a: (utilidad antes de intereses)/activo total.

P: tasa de retención de utilidades, en donde  $P = [1 - dp/U]$ .

dp= dividendos pagados.

D = pasivo total.

U= utilidades.

E = patrimonio.

i = intereses ponderados de la deuda.

Los resultados de esta prueba permiten, de acuerdo con el grado de conocimiento del sector, tomar decisiones dentro de la empresa que permitan lograr ventajas competitivas.

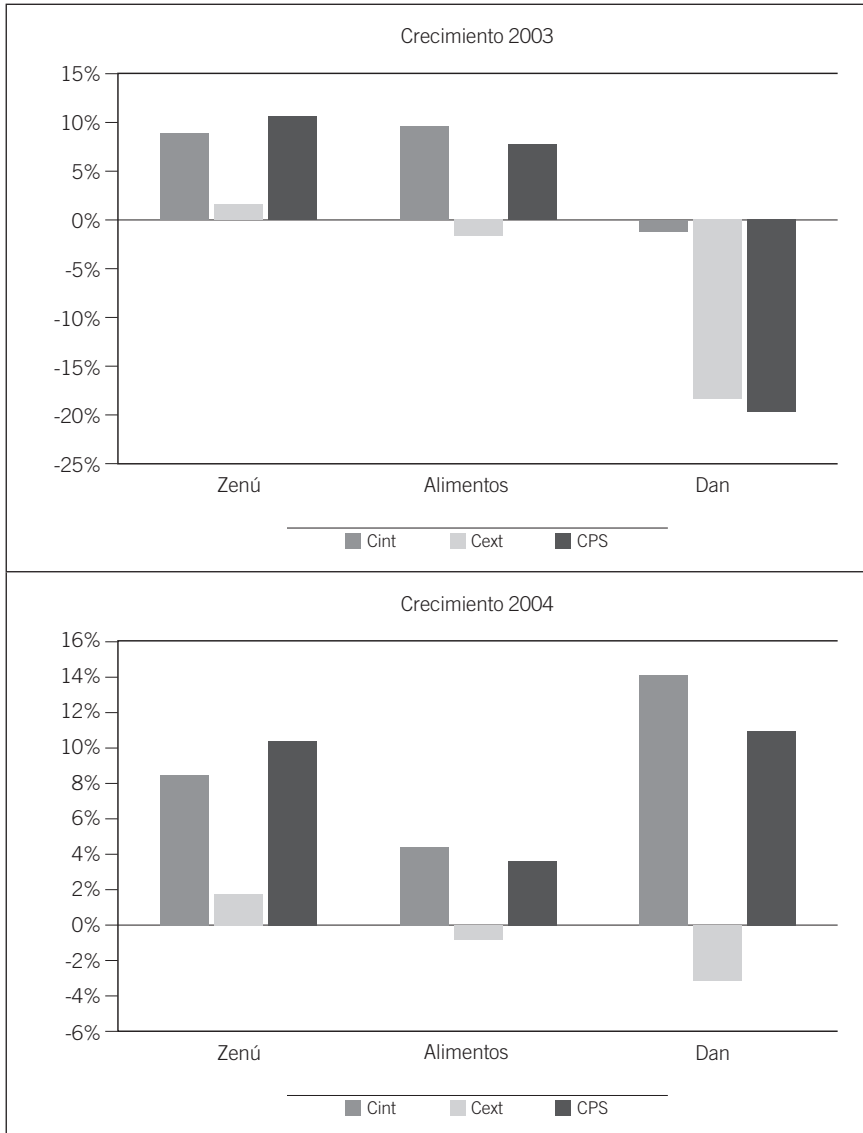
A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a CPC para las empresas estudiadas en la tabla resumen 7 (ver también el gráfico 4).

**Tabla 7**  
**Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008**

Año	Empresa	Crecimiento intrínseco	Crecimiento extrínseco	Crecimiento Potencial Sostenible
2003	Zenú	8,98%	1,68%	10,66%
	Alimentos	9,57%	-1,85%	7,72%
	Dan	-1,36%	-18,45%	-19,81%
	Total	<b>9,08%</b>	<b>-0,03%</b>	<b>9,05%</b>
2004	Zenú	8,49%	1,81%	10,30%
	Alimentos	4,45%	-0,78%	3,68%
	Dan	14,09%	-3,16%	10,93%
	Total	<b>7,03%</b>	<b>0,42%</b>	<b>7,45%</b>
2005	Zenú	12,30%	0,56%	12,86%
	Alimentos	10,63%	-1,20%	9,44%
	Dan	11,44%	-7,53%	3,90%
	Total	<b>11,52%</b>	<b>-0,49%</b>	<b>11,03%</b>
2006	Zenú	28,49%	-27,39%	1,10%
	Alimentos	8,44%	-0,50%	7,94%
	Dan	14,11%	-11,65%	2,46%
	Total	<b>20,25%</b>	<b>-15,61%</b>	<b>4,64%</b>
2007	Zenú	32,09%	-10,60%	21,49%
	Alimentos	14,98%	2,95%	17,93%
	Dan	14,52%	-6,79%	7,73%
	Total	<b>24,52%</b>	<b>-5,13%</b>	<b>19,38%</b>
2008	Zenú	18,48%	-11,72%	6,76%
	Alimentos	2,74%	1,98%	4,72%
	Dan	17,08%	-11,75%	5,32%
	Total	11,09%	-5,37%	5,72%

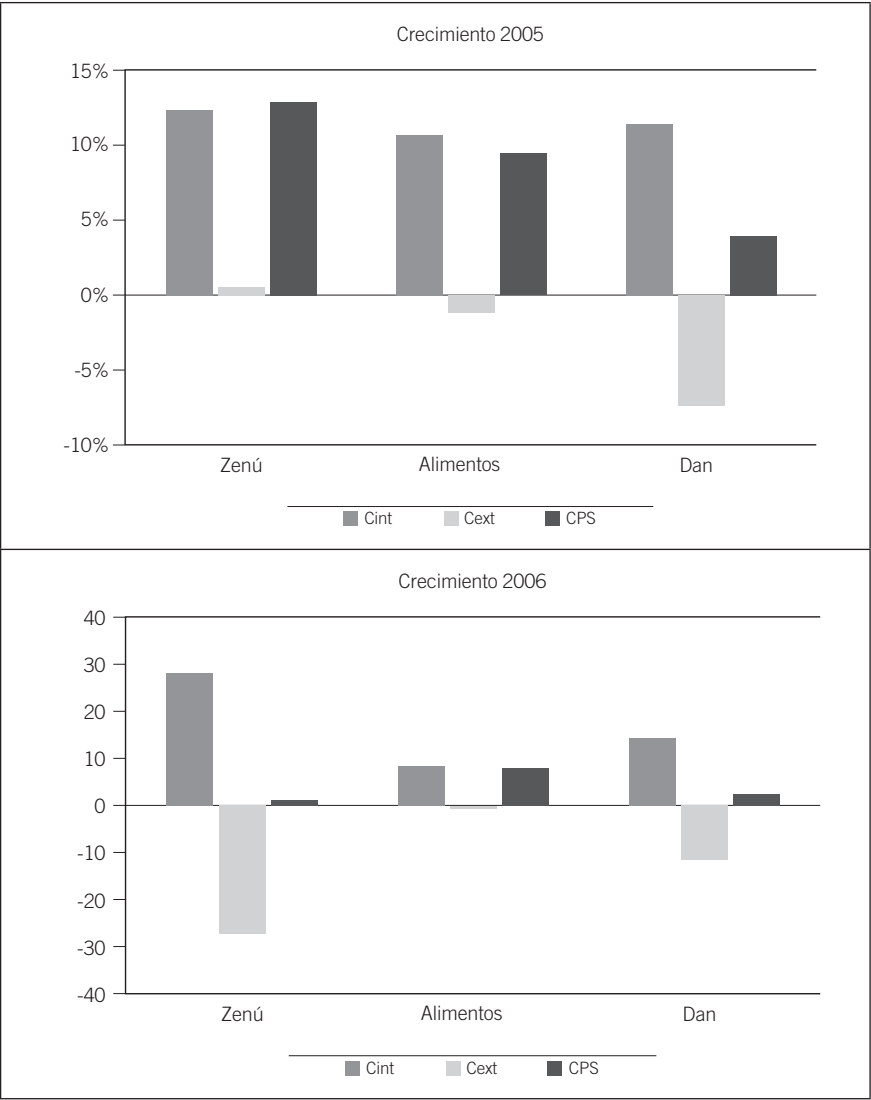
Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Gráfico 4**  
**Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008**

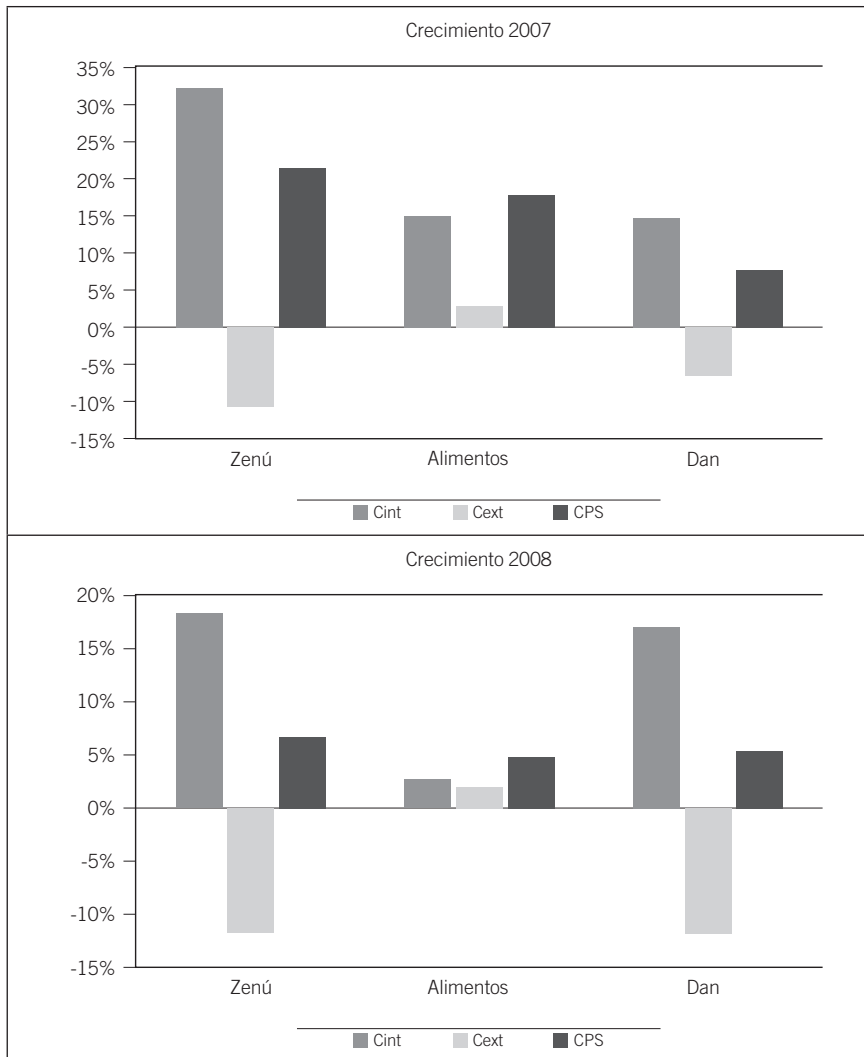




**Gráfico 4**  
**Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008**



**Gráfico 4**  
**Crecimiento intrínseco, extrínseco y potencial, sector derivados cárnicos, 2003-2008**



Fuente: Superintendencia de Sociedades

Como lo muestran los gráficos, las tres empresas incluidas en el análisis presentan un *crecimiento intrínseco* favorable durante los seis años evaluados, a excepción de Dan que el primer año no logró las utilidades requeridas, pero se recuperó de manera importante en los siguientes años.

Igualmente, los gráficos muestran que el *crecimiento extrínseco* durante este período sólo fue positivo en algunos años para las empresas Zenú

y Alimentos Cárnicos, y predominaron los valores negativos para todo el sector.

La persistencia en el crecimiento intrínseco del sector indica que las empresas se encuentran enfocadas a vender los bienes producidos de acuerdo con su razón social y obtener así las utilidades necesarias para su sostenimiento y crecimiento.

Sin embargo, la predominancia de valores negativos en el crecimiento extrínseco a lo largo de los años, permite concluir que las empresas han incrementado sus costos, por lo cual se han visto obligadas a adquirir créditos con algunas entidades para emplearlos en proyectos que les permitan ser más competitivos, como nuevos avances en investigación y desarrollo, actualización de tecnología, o innovaciones en procesos de mercadeo.

Adicionalmente, los pasivos financieros de las tres empresas estudiadas vienen incrementándose conforme pasan los años, lo cual implica que mientras existan estas deudas, las utilidades de las empresas no les permitirán establecer factores diferenciadores dentro del sector.

Finalmente, de acuerdo con las tasas de crecimiento del sector durante el período 2003-2008, se evidencia la falta de un *crecimiento sostenible* adecuado, ya que el crecimiento extrínseco en la mayoría de los casos es negativo, lo que invita al sector a buscar una dinámica de optimización de procesos, reducción de pérdidas y manejo eficiente de los recursos para ofrecer ventajas competitivas en el mercado.

#### 2.4.3. Análisis de erosión

Como complemento del análisis del crecimiento potencial sostenible, es necesario calcular los índices de erosión para establecer si existen problemas. Uno de los problemas se denomina “erosión estratégica” y se presenta cuando en la empresa la tasa de variación de la utilidad supera la tasa de variación de los ingresos en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente y por más de dos años.

Otro de los problemas que puede presentar una empresa se denomina “erosión de la productividad” y sucede cuando la tasa de variación de los ingresos supera la tasa de variación de la utilidad en una relación superior a 3 a 1, de forma permanente y por más de dos años. En este caso, la empresa no tiene problemas para vender, pero está siendo ineficiente internamente en cuanto al manejo de sus recursos, por lo que sus márgenes son bajos.

Para obtener los índices se siguen los pasos que se explican a continuación:

- a. *Obtener información financiera*: ubicar los valores correspondientes a la utilidad (neta u operativa), los ingresos y los costos mínimos en los últimos cinco años de operación de la empresa, información que se puede obtener en la Superintendencia de Sociedades y que ya ha sido recopilada para el estudio de hacinamiento cuantitativo.
- b. *Calcular deltas*: utilizar como año de referencia el primer año del análisis y establecer la variación porcentual en los diferentes años para los ingresos, la utilidad y los costos.
- c. *Calcular la erosión*: una vez realizado el cálculo de los “deltas” de utilidad e ingreso para cada empresa, el estudio de competidores se complementa con el cálculo de los índices de erosión de la estrategia y la productividad, los cuales consisten en determinar el número de veces que varía la utilidad respecto al ingreso, y el número de veces que crece el ingreso respecto a la utilidad de las compañías que hacen parte del sector estratégico.

A continuación se presentan los resultados obtenidos en cuanto a los índices de erosión para las empresas estudiadas.

**Tabla 8**  
**Variación de la utilidad, ingresos y costos, sector derivados cárnicos 2003-2008**

Delta utilidad	Zenú	A. Cárnicos	Dan
2003-2004	17,2%	-6,2%	-328,8%
2004-2005	18,6%	177,9%	56,6%
2005-2006	0,7%	11,4%	35,6%
2006-2007	16,3%	85,8%	93,7%
2007-2008	17,8%	38,6%	14,7%

Delta ingreso	Zenú	A. Cárnicos	Dan
2003-2004	13,6%	15,0%	35,1%
2004-2005	7,6%	35,6%	41,4%
2005-2006	8,0%	16,9%	23,1%
2006-2007	14,8%	105,5%	19,3%
2007-2008	9,2%	6,9%	25,4%

Delta Costo	Zenú	A. Cárnicos	Dan
2003-2004	13,1%	16,2%	25,8%
2004-2005	6,0%	29,3%	40,7%
2005-2006	9,2%	17,5%	22,4%
2006-2007	14,5%	13,9%	15,0%
2007-2008	7,8%	5,3%	26,4%

Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Tabla 9**  
**Índices de erosión, sector derivados cárnicos, 2003-2008**

Índice de erosión de estrategia	Zenú	A. Cárnicos	Dan
2003-2004	1,26	- 0,41	- 9,37
2004-2005	2,45	5,00	1,37
2005-2006	0,09	0,68	1,54
2006-2007	1,11	0,81	4,86
2007-2008	1,94	5,63	0,58

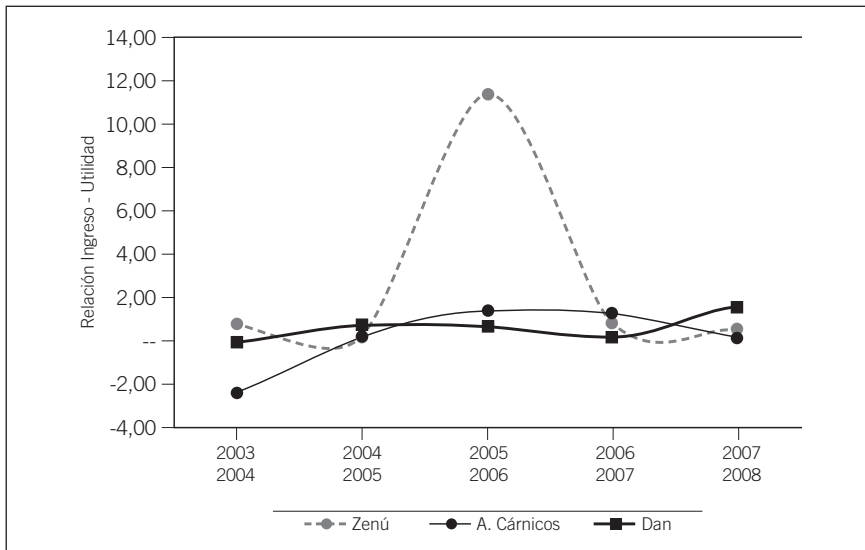
Índice de erosión de productividad	Zenú	A. Cárnicos	Dan
2003-2004	0,79	-2,44	-0,11
2004-2005	0,41	0,20	0,73
2005-2006	11,36	1,48	0,65
2006-2007	0,90	1,23	0,21
2007-2008	0,52	0,18	1,72

Fuente: Superintendencia de Sociedades

De acuerdo con el análisis de erosión del sector, no hay evidencia de que las empresas presenten problemas de eficiencia. Tanto en los índices de erosión de la estrategia como en los de productividad no hay valores por más de dos años consecutivos que superen la relación 3 a 1. Esto se puede apreciar en los gráficos 5 y 6, índices de erosión para cada una de las empresas estudiadas:

**Gráfico 5**

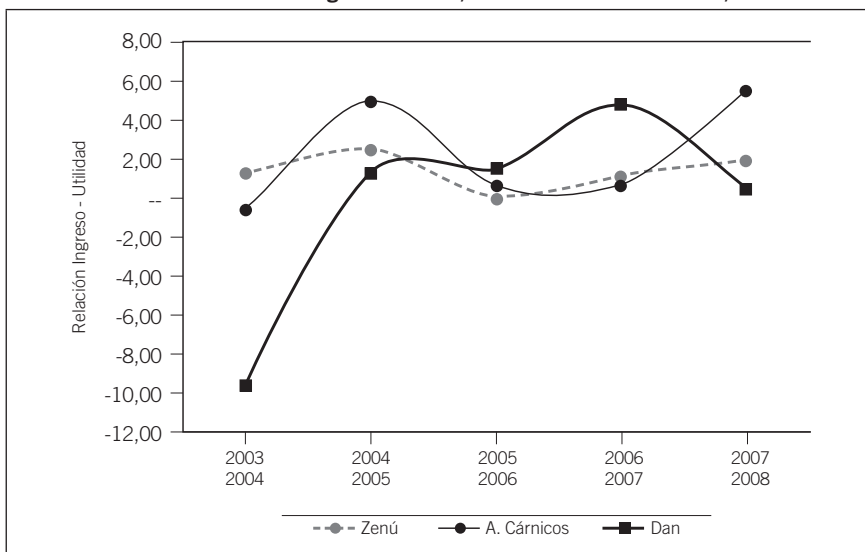
**Índice de erosión de la productividad individual, sector derivados cárnicos, 2003-2008**



Fuente: elaboración propia

**Gráfico 6**

**Índice de erosión de la estrategia individual, sector derivados cárnicos, 2003-2008**



Fuente: elaboración propia

Si bien en las tablas anteriores se observa que el crecimiento de los costos es constante en todos los años, lo mismo sucede con los ingresos. Esto indica que el sector es capaz de manejar adecuada y eficientemente sus activos, lo que se manifiesta en un crecimiento de sus utilidades.

Lo anterior no significa que las empresas del sector descuiden sus buenas prácticas para incrementar su productividad; antes bien, deben preocuparse por continuar en constante mejoramiento para poder superar la imitación en la que hoy se encuentran, como lo muestran los análisis de hacinamiento.

Un análisis completo del sector, mediante la aplicación del mismo cálculo a nivel sectorial, arroja los siguientes resultados:

**Tabla 10**  
**Información financiera del sector Derivados Cárnicos.2003-2008**

	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Utilidad	55.648.824	63.028.778	98.415.165	104.001.205	111.956.612	140.550.191
Ingresos	644.959.158	740.663.673	901.946.531	1.021.070.451	1.106.970.223	1.202.728.524
Costos	589.310.334	677.634.895	803.531.366	917.069.246	757.478.121	817.640.468

Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Tabla 11**  
**Variación de la utilidad, los ingresos y los costos, sector derivados cárnicos, 2003-2008**

	Período I 2003-2004	Período II 2004-2005	Período III 2005-2006	Período IV 2006-2007	Período V 2007-2008
Delta utilidades	13,3%	56,1%	5,7%	7,6%	25,5%
Delta ingresos	14,8%	21,8%	13,2%	8,4%	8,7%
Delta costos	15,0%	18,6%	14,1%	-17,4%	7,9%

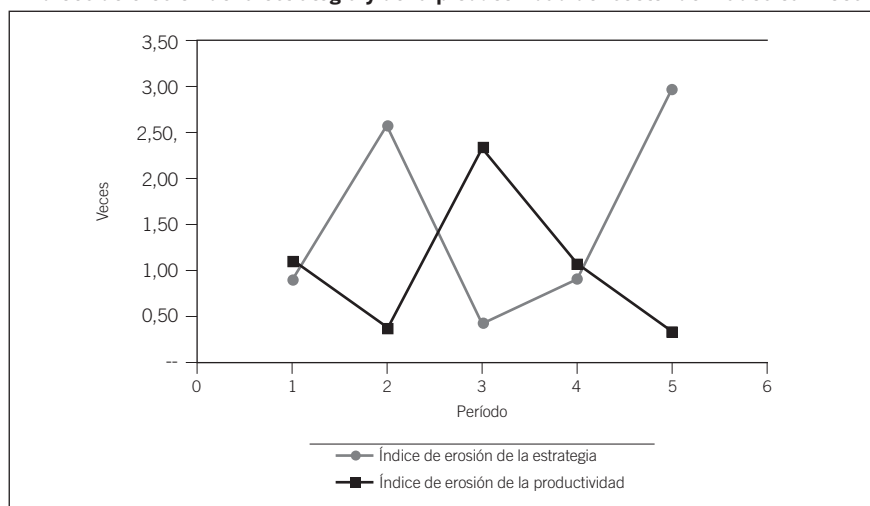
Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Tabla 12**  
**Índices de erosión, sector derivados cárnicos 2003-2008**

	Período I 2003-2004	Período II 2004-2005	Período III 2005-2006	Período IV 2006-2007	Período V 2007-2008
Índice de erosión de la estrategia	0,89	2,58	0,43	0,91	2,95
Índice de erosión de la productividad	1,12	0,39	2,33	1,10	0,34

Fuente: Superintendencia de Sociedades

**Gráfico 7**  
**Índices de erosión de la estrategia y de la productividad del sector derivados cárnicos**



Fuente: Superintendencia de Sociedades

En el gráfico 7 no se observa una tendencia clara del sector hacia la erosión de la estrategia o de la productividad durante más de tres años. La tendencia en algunos períodos estudiados es hacia la erosión de la estrategia, y en otros hacia la erosión de la productividad.

## 2.5. Análisis de fuerzas del mercado

La metodología de análisis sectorial conocida como análisis de fuerzas del mercado ha sido utilizada por un gran número de empresarios para diagnosticar lo que ocurre en sus empresas. A través de ella, no solamente comprenden la relación con otros actores, sino que pueden llegar a definir estrategias que sean generadoras de ventajas competitivas. Aun cuando algunos la utilizan como herramienta de análisis de su empresa, en esta metodología se utiliza como parte del análisis sectorial. Así, es necesario realizar un análisis de cinco fuerzas, según lo desarrolló Porter: (1) nuevos ingresantes, (2) proveedores, (3) competidores de la industria, (4) sustitutos y (5) compradores. Este análisis apoya el análisis del propio empresario, puesto que le permite hacer una reflexión para establecer el nivel de atractividad del sector estudiado en términos de rentabilidad y riesgo.



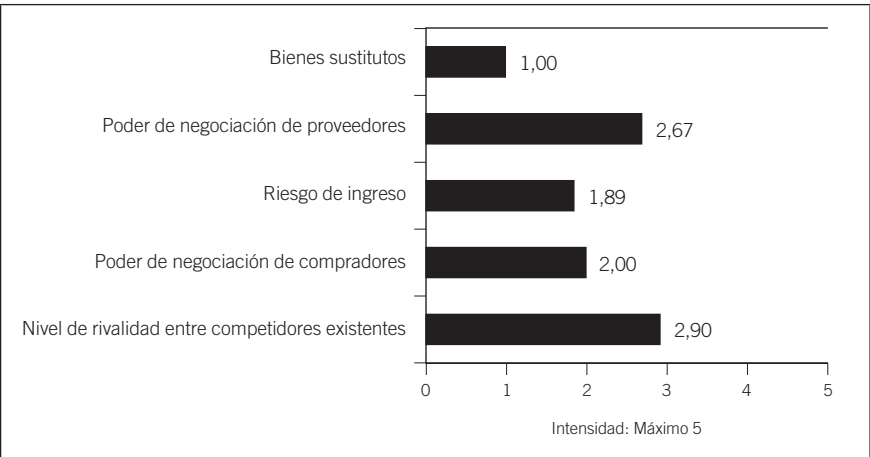
Para el sector de derivados cárnicos, las respuestas de las cinco fuerzas del mercado fueron calificadas de la siguiente manera, según se ilustra en la tabla 13 y en el gráfico 8.

**Tabla 13**  
**Resultados de la calificación de las fuerzas de mercado**

Calificación fuerzas de mercado	
Nivel de rivalidad entre competidores existentes	2,9
Poder de negociación de compradores	2,0
Riesgo de ingreso	1,83
Poder de negociación de proveedores	2,67
Bienes sustitutos	1,0

Fuente: elaboración propia

**Gráfico 8**  
**Intensidad de las fuerzas del mercado**



Fuente: elaboración propia

Nivel de rivalidad de los competidores existentes (2,9)

Se puede observar que existe un nivel de rivalidad alto entre los competidores del sector estudiado, al igual que en el análisis de los hacinamientos. Se puede confirmar con esta prueba que en este sector los competidores realizan prácticas parecidas o iguales. En esta fuerza del mercado se tiene un nivel de concentración catalogado como medio alto, un nivel de costos fijos altos, velo-

cidad de crecimiento del sector en equilibrio, costos de cambio bajos, grado de hacinamiento alto, incrementos en la capacidad catalogados como medio altos, y presencia extranjera inexistente. Con un puntaje total de 2,9, se puede afirmar que las empresas pueden realizar esfuerzos adicionales para evitar realizar actividades que lleven al sector a un nivel de hacinamiento más alto.

#### Poder de negociación de los compradores (2,0)

Para esta fuerza del mercado el poder de negociación de los compradores se encuentra en un nivel aceptable en el sector analizado; sin embargo, se debe tener en cuenta que este nivel puede seguir en aumento y aún llegar a generar disminuciones en la rentabilidad de los diferentes competidores. En esta fuerza del mercado, el grado de concentración y la importancia del proveedor para el comprador se encuentran en equilibrio; el grado de hacinamiento es alto; los costos de cambios y la facilidad de integración hacia atrás se encuentran en un nivel bajo; la información del comprador sobre el proveedor está en un nivel medio bajo; los compradores obtienen bajos márgenes; se encuentra catalogado en equilibrio; y el grado de importancia del insumo se encuentra en un nivel medio bajo. El puntaje total del poder de negociación de compradores es de 2,0. A partir de este dato se puede afirmar, como se mencionó anteriormente, que los compradores no cuentan con un nivel de negociación alto y existen bajas posibilidades de integración hacia atrás, teniendo en cuenta que el sector debe mantenerse en este nivel o trabajar en su disminución.

#### Riesgo de ingreso (1,83)

Sobre la base del resultado obtenido para la presente fuerza de mercado, se puede observar que las barreras de ingreso al sector estudiado son altas, lo que indica un bajo riesgo de ingreso de nuevos competidores. Algunas barreras de entrada como los procesos productivos especiales, la tecnología, los costos compartidos, los costos de cambios y los niveles de inversión, que se encuentran catalogadas en un nivel de riesgo de ingreso bajo, revelan que el sector analizado se encuentra claramente protegido; igualmente, variables como las economías de escala, la curva de aprendizaje, la posición de marca, la posición de precios y el acceso a canales pueden confirmar el bajo nivel de riesgo de ingreso antes aludido. Con respecto a las políticas gubernamentales,

se puede observar que los niveles de aranceles, los niveles de subsidio, los grados de impuestos, las regulaciones y el marco legal implican también un nivel de riesgo de ingreso bajo. De esta forma, la perspectiva de riesgos continúa siendo muy alentadora, dado que sigue tendiendo a ser baja. En relación con la respuesta de rivales, se puede apreciar que el nivel de liquidez se encuentra en un nivel medio alto; sin embargo, la capacidad de endeudamiento del sector es baja, lo cual indica que puede tener dificultades en el momento de tomar decisiones que lo obliguen a asumir algún tipo de endeudamiento con entidades financieras. Se obtuvo una calificación total de este riesgo de 1,83, cifra que confirma nuevamente la protección de ingreso al sector.

#### Poder de negociación de los proveedores (2,67)

En esta parte del análisis, se puede advertir que el resultado no es el mejor para el sector, a diferencia de lo que se encontró en las fuerzas de mercado anteriormente analizadas, ya que el poder de negociación de los proveedores está en un nivel alto. Lo anterior se puede evidenciar en el grado de concentración, el nivel de importancia del insumo en procesos y los costos de cambio, los que se encuentran catalogados como medio altos. Por otra parte, el nivel de ventaja, la amenaza de integración hacia adelante y el grado de hacinamiento se encuentran en equilibrio, lo cual indica que el proveedor tiene un poder importante a la hora de las negociaciones con su cliente, y esto le permite imponer condiciones que favorezcan su mercado. La presión de sustitutos y la información del proveedor sobre el comprador, que se encuentran en un nivel medio bajo y bajo, respectivamente, le dan una ventaja al sector estudiado en el poder de negociación. Con una calificación total de esta fuerza del mercado de 2,67, se puede afirmar que el sector tiene una desventaja importante con sus proveedores en las negociaciones que se realizan, debido a que los proveedores pueden llegar a exigir condiciones que les favorezcan directamente.

#### Bienes sustitutos (1,0)

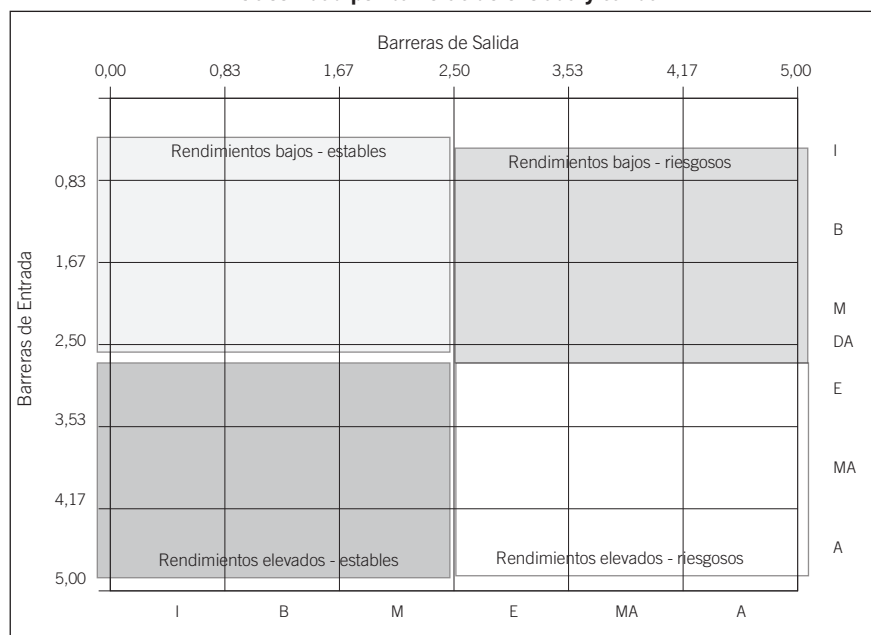
Los resultados presentados en esta fuerza del mercado indican que el sector no tiene dificultades relacionadas con los bienes sustitutos. Se puede observar que las tendencias a mejorar costos se encuentran en un nivel medio bajo; las tendencias a mejorar precios y desempeños y obtener rendimientos altos

se encuentran en un nivel bajo. Lo anterior indica que los bienes sustitutos no igualan ni superan los beneficios obtenidos por los bienes principales en los distintos canales. Esto también se ve reflejado en el puntaje total de 1,0.

### Atractividad por barreras de entrada y salida

El análisis de las fuerzas del mercado permite identificar el nivel de atractividad del sector. Esto puede representarse a través de un gráfico en el que se comparan las barreras de entrada y las barreras de salida. Así, se logra establecer si en la actualidad el sector presenta rendimientos altos o bajos, y si son riesgosos o estables. El resultado obtenido para el sector estudiado se puede apreciar en el gráfico 9.

**Gráfico 9**  
**Atractividad por barreras de entrada y salida**



Fuente: elaboración propia

Nota: A: Alto; MA: Medio Alto; MB: Medio Bajo; B: Bajo; E: Equilibrio; I: Inexistente

En el gráfico anterior se puede observar que el sector estudiado presenta barreras de entrada altas, lo que se puede evidenciar con las diferentes variables analizadas como, por ejemplo, procesos productivos especiales,

tecnología y niveles de inversión; además, el poder de negociación de los compradores se encuentra en un nivel bajo y los bienes sustitutos no representan un problema significativo para el sector. Por otra parte, el riesgo de ingreso es bajo, pero las barreras de salida se encuentran en su mayoría en un nivel alto, ya que los activos especializados son costosos. Esto significa un riesgo elevado que tiene que asumir el sector; sin embargo, existe una ventaja, ya que las barreras emocionales y las restricciones sociales gubernamentales son inexistentes.

### 3. Conclusiones

Con el desarrollo y la aplicación del AESE, en el presente trabajo se realizó un diagnóstico y un análisis de la situación general del sector de derivados cárnicos durante los años 2003 a 2008. Al aplicarse las diferentes pruebas del AESE, se llevó a cabo un análisis particular de lo obtenido en cada prueba.

En conclusión, el sector presenta altos grados de hacinamiento que están sacrificando su crecimiento, ya que no se observa en el estudio de competidores empresas destacadas. El sector presentó algunos períodos de erosión de la estrategia y otros de erosión de la productividad, situación que afecta su desempeño, además de encontrarse concentrado en el panorama competitivo en productos y necesidades que cubren la mayoría de las empresas del sector. De igual manera, en el estudio de fuerzas de mercado, el alto grado de competencia señala, una vez más, el alto grado de rivalidad entre las empresas del sector.

Se recomienda que el sector propenda por la orientación hacia los nuevos sectores de mercado, no explorados dentro del panorama competitivo, así como hacia la mejora del indicador de crecimiento extrínseco, para garantizar el crecimiento potencial sostenible del mismo en el tiempo. Aunque las empresas se enfocan en su actividad, el grado de concentración en el panorama y el alto grado de hacinamiento en las necesidades del cliente no están permitiendo el crecimiento del sector.

El presente análisis permite a las empresas vinculadas al sector reunir información importante sobre las tendencias y los comportamientos a lo largo del período estudiado. Igualmente, se espera que sea un precedente para futuros estudios de la situación del sector.

Por último, el presente estudio será un eje fundamental para que las empresas estudiadas puedan valorar, a partir de los datos presentados, la posibilidad de orientar sus estrategias hacia el crecimiento y la divergencia estratégica, de manera que garanticen su perdurabilidad dentro del sector.

## Referencias

- Restrepo, L., Rivera, H. (2008). *Análisis estructural de sectores estratégicos* (2ª ed.). Bogotá: Facultad de Administración, Universidad del Rosario, Colección Textos de Administración.
- Superintendencia de Sociedades [sitio en internet]. Consultado en: [www.supersociedades.gov.co](http://www.supersociedades.gov.co), en febrero de 2010.